Den 13. august 2012

sag 12-299 dok. 92946 - 12/ abj

**Danske Handicaporganisationer**

**Fra projektsamarbejde til partnerskab – en partnerskabsstrategi**

**1. Indledning**

DHs nuværende partnerskabsstrategi blev udformet i 2005. Siden da har vi fået væsentlige politiske instrumenter, som nu danner ramme for DHs arbejde nationalt og internationalt. Det drejer sig først og fremmest om FNs handicapkonvention, som er det vigtigste politiske instrument for handicapbevægelsen globalt og dermed også for DHs arbejde nationalt og internationalt. Handicapkonventionens artikel 32, omhandler internationalt samarbejde.

Derudover har vi fået en helt ny udviklingsstrategi i 2012. I denne står der at ”Danmarks internationale samarbejde er baseret på gensidigt forpligtende partnerskaber, som må være fleksible og baseret på den konkrete kontekst.”

Desuden har vi ”Strategi for dansk støtte til Civilsamfundet i Udviklingslandene”. Strategien sætter retning og principper for dansk støtte til civilsamfundsorganisationernes arbejde. Strategien indeholder et selvstændigt afsnit om partnerskab.

DHs eget MINI-program har også en strategi, som beskriver de indsatsområder, som DH og medlemsorganisationerne har valgt at prioritere i de kommende års arbejde.

Det er disse forskellige politiske instrumenter og strategier, som sætter rammen for DH og medlemsorganisationernes internationale samarbejde.

**2. Baggrund**

**2.1 FNs handicapkonvention**

Handicapkonventionen, som Danmark ratificerede i 2009 og som ligeledes er ratificeret af en række af DHs og medlemsorganisationernes samarbejdslande, understreger i artikel 32 vigtigheden af internationalt samarbejde. Artikel 32 lyder

”Deltagerstaterne anerkender vigtigheden af internationalt samarbejde og frem­me deraf til støtte for nationale bestræbelser på at virkeliggøre formålet med og målsætningerne for denne konvention og forpligter sig til at træffe passende og effektive foranstaltninger hertil mellem to eller flere stater og, hvor det er hensigtsmæssigt, i samarbejde med relevante internationale og regionale organisationer og civilsamfundet, i særdeleshed organisationer af personer med handicap.”

Artiklen er udfoldet i en række underpunkter, som nærmere beskriver de forpligtelser, som er indeholdt i artiklen.

**a)** at sikre, at det internationale samarbejde, herunder internationale udviklingsprogrammer, er inkluderende over for og tilgængeligt for personer med handicap,

**b)** at lette og støtte kapacitetsopbygning, herunder gennem udveksling og deling af oplysninger, erfaringer, uddannelsesprogrammer og god praksis,

**c)** at lette forskningssamarbejde samt adgang til videnskabelig og teknisk viden,

**d)** at sørge for teknisk og økonomisk bistand, hvor det er hensigtsmæssigt, herunder ved at lette adgangen til og delingen af tilgængelig teknologi og hjælpemiddelteknologi og ved teknologioverførsel.

Forpligtelserne kan også læses som en række anbefalinger til, hvilke aktiviteter et udviklingssamarbejde kan indeholde og skal naturligvis ses i sammenhæng med den kontekst, som samarbejdet drejer sig om.

**2.2 DANIDAs strategier**

Som modtager af dansk udviklingsstøtte er man forpligtet til at følge Udenrigsministeriets forskellige strategier. For DH og medlemsorganisationerne er det især relevant at kende til den overordnede udviklingsstrategi og til civilsamfundsstrategien, når man arbejder med partnerskaber i udviklingssamarbejdet.

I udviklingsstrategien fra 2012 anvendes partnerskabsbegrebet bredt uden at strategien som sådan definerer ordet partnerskab. Strategien fastslår at ” vores arbejde for og støtte til et aktivt og mangfoldigt civilsamfund i udviklingslandene, sker gennem partnerskaber.” Der stilles krav om åbenhed, inddragelse, samarbejde og resultater i partnerskaberne.

Civilsamfundsstrategien, som udstikker retningslinjer for de danske civilsamfundsorganisationers samarbejde med deres partnerorganisationer, blev udformet af Udenrigsministeriet i 2008. Strategien indeholder et selvstændigt afsnit om partnerskab, hvor der først er opridset en række principper, som samarbejdet skal bygge på. Det vigtigste princip er:

”Samarbejdspartnerne i udviklingslandene – og ikke de danske organisationer – skal have hovedansvar for gennemførelse af aktiviteterne.”

Derudover fremhæves, at danske organisationer skal give deres partnere gode muligheder for at deltage i internationale netværk og at vi skal arbejde for at vore partnere ikke bliver økonomisk afhængige af os. Strategien beskriver i et detaljeret afsnit, hvordan de danske partnerorganisationer kan tilføre værdi til samarbejdet. Det er et princip, at samarbejdet ikke kun drejer sig om penge og projekter.

Nedenfor er et par eksempler fra civilsamfundsstrategien:

*Fagligt*: Den danske organisation bidrager til fremme af faglig viden og indsigt til gavn for partnerens udviklingsarbejde

*Folkelige kontakter og oplysning*: Partnerskabet bidrager til at styrke f.eks. folkelige kontakter mellem medlemmer, bagland og lokalsamfund i Danmark og i udviklingslandene og sikrer en konkret oplysnings-indsats om partnerens arbejde

*Internationale dagsordener*: Samarbejdet med den danske organisation giver partneren bedre muligheder for at koble dens arbejde og erfaringer til bredere internationale og globale dagsordener, bl.a. gennem adgang til internationale netværk

Civilsamfundsstrategien danner rammen for Udenrigsministeriets samarbejde med de danske organisationer og derfor gælder strategien også for de udviklingsaktiviteter, som foregår i DH og i medlemsorganisationerne.

**3. DHs Partnerskabsstrategi 2012**

DH ønsker med sin partnerskabsstrategi at give inspiration til, hvordan man kan arbejde videre med handicapkonventionen og DANIDAs strategier. Det drejer sig om at skabe en større sammenhæng mellem de enkelte projekter, som handicapaktivister, ildsjæle og professionelle har skabt i de mere end tyve år, som flere af partnerskaberne har varet. Den langsigtede målsætning er at sikre ejerskab og lokal forankring. Som civilsamfundsstrategien fremhæver, skal hovedansvaret for at gennemføre aktiviteterne ikke placeres hos de danske organisationer.

Netop handicapbevægelsen har en på mange måder unik tilgang til samarbejde og partnerskab. Man samarbejder typisk med en partner, som har samme overordnede visioner. Man arbejder for fælles sag og ”hjertet banker på samme måde” som det blev udtrykt af en partner i Ghana. Med andre ord er der masser at lære fra hinanden og gode muligheder for at arbejde med fælles visioner og strategier i partnerskabet.

DH forstår partnerskab som en ideel form for samarbejde. Partnerskab er således både et mål og vision. Partnerskab er karakteriseret ved ”…**et frivilligt, ligeværdigt og gensidigt gavnende samarbejde mellem partnere, der respekterer hinanden”.**

For at få inspiration og sikre at DHs nye partnerskabsstrategi bygger videre på ønsker og erfaringer, er der gennemført interviews med en række partnerorganisationerne i Uganda, Ghana og Nepal. Der blev stillet en lang række spørgsmål til forståelsen af begrebet partnerskab og forventninger til

samarbejdet. Efterfølgende er de mange interviews analyseret og konklusionerne fremlagt på en workshop for DHs medlemsorganisationer.

Gennem dialogen med organisationerne er det blevet muligt at identificere de områder, som er særligt vigtige at arbejde med, hvis man ønsker at udvikle og vedligeholde et godt partnerskab.

Supplerende litteratur og eksempler fra andre organisationers partnerskabsstrategier, har også givet inspiration.

Derfor har det været muligt at identificere følgende strategiske indsatsområder, som fortjener særlig opmærksomhed, hvis et projektsamarbejde skal udvikle sig til et partnerskab og danne grundlag for formulering af en partnerskabsaftale.

**STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER**

**A: AFKLARING AF PARTNERSKABET**

Når man taler om partnerskab er det vigtigt indledningsvist at afklare om man har en fælles forståelse deraf. Er der et gensidigt ønske om at udvide samarbejdet til at strække sig ud over konkrete projekter? Og er der villighed hos begge parter til at indgå i den åbne relation, som et partnerskab fordrer.

Afklaringen er vigtig, fordi det kræver ressourcer at udvikle og vedligeholde et partnerskab. I daglig tale omtaler vi ofte mange former for samarbejde som et partnerskab. Ved at bruge ordet partnerskab kan vi utilsigtet være med til at dække over relationer, som af den ene partner opleves som ulige og utilstrækkelige. Forskellige samarbejdsrelationer fordrer forskellige ressourcer og selv om man har arbejdet sammen om konkrete projekter i mange år, er det ikke ensbetydende med at man er klar til at udvikle samarbejdet til et forpligtende partnerskab.

Udviklingen af partnerskabet vil sædvanligvis foregå over nogle år, hvor man typisk har opbygget tillid til og erfaringer med hinanden via konkrete projekter. Hvis man er enige om at udvide samarbejdet til den dybe og mere forpligtende samarbejdsform, som karakteriserer et partnerskab, er det relevant at udarbejde en egentlig partnerskabsaftale. Formuleringen af en partnerskabsaftale kan bedst finde sted på en fælles workshop med repræsentanter fra begge parter.

Selve workshoppen kan tilrettelægges på flere måder. Nogle organisationer vælger at kombinere mødet med andre faglige emner, mens andre igen udelukkende har fokus på selve partnerskabet.

Her følger en række punkter, som det erfaringsvist er vigtigt at forholde sig til

* Fælles forståelse af begrebet partnerskab
* Forventninger til samarbejdet.
* Hvilke ressourcer er der til rådighed i partnerskabet?
* Hvad kan organisationerne hver især bidrage med
* Hvad er tidsperspektivet for partnerskabet
* Koordinering med andre partnere?
* Fælles visioner for partnerskabet

Den konkrete udformning af en aftale vil variere fra partnerskab til partnerskab og afspejler organisationernes holdninger og værdier. På hjemmesiden [www.disability.dk](http://www.disability.dk) kan man lade sig inspirere af forskellige eksempler. DH har desuden udarbejdet et format til en aftale, som også indeholder de vigtigste emner til afklaring. Formatet kan også hentes på hjemmesiden.

**B. RETTIGHEDER OG FORPLIGTELSER**

Som en naturlig forlængelse af den fælles afklaring og forståelse af, hvad et partnerskab betyder, er det vigtigt at partnerne også taler om omfanget af de rettigheder og pligter, som er knyttet til partnerskabet.

Alle partnerskaber indeholder elementer af magt. Det viser sig f.eks. ved at den ene part har mere at sige i partnerskabet, typisk donor. Praksis viser, at det kan give konflikter i samarbejdet, når der ikke er en klar aftale om, hvem der f. eks. kan ændre i budgetterne i fælles projekter. Et andet emne, der giver anledning til frustration, er graden af åbenhed mellem partnerne. Der er en tilbøjelighed til at afrapporteringer og årsrapporter sendes den ene vej. Har partnerne aftalt at dele organisationernes rapporter og går pligten begge veje? Det er vigtigt, at der er klarhed herom.

Hvor åben man ønsker at være i partnerskabet er forskelligt fra organisation til organisation. Ideelt set, bør man være åben om alle væsentlige forhold, hvis man har en ambition om at leve op til definitionen om et partnerskab som…..” **et frivilligt, ligeværdigt og gensidigt gavnende samarbejde mellem partnere, der respekterer hinanden”.**

I praksis er det dog mindst lige så vigtigt, at man har klare og forståelige aftaler med sin partner om, hvordan væsentlige beslutninger træffes. Det er muligt, at man ikke ønsker at involvere partneren i alle beslutninger, men det skaber respekt i samarbejdet, at man sammen kan tale om, hvor grænserne går.

Det er en god idé at udbygge sin partnerskabsaftale med et afsnit, der omhandler rettigheder og forpligtelse. Her kan man blandt andet berøre følgende punkter:

* Roller i samarbejdet?
* Hvad skal partnerskabet omfatte?
* Graden af åbenhed?
* Hvordan løser man konflikter?
* Hvornår evaluerer man samarbejdet?

Et af de områder, der ofte giver anledning til misforståelser er donor-retningslinjer og bevillingskrav. Det er altid god praksis at give sin partner adgang til og viden om de formelle krav, som vi alle skal leve op til. Derudover viser erfaringerne, at det også kan være en rigtig god idé at formidle de relevante strategier fra DANIDA til partnerne.

**C. KOMMUNIKATION OG VIDENSDELING**

Et gennemgående træk i de mange samtaler, som er gået forud for opdateringen af partnerskabsstrategien er, at vi er alt for tilbøjelige til kun at kontakte hinanden for at efterspørge rapporter og afklare projekttekniske spørgsmål. Det er ærgerligt, fordi vi har meget mere tilfælles. Fokus på det projekttekniske flytter ofte diskussionen fra det langsigtede perspektiv i samarbejdet samt fra interessante strategiske og politiske diskussioner.

En anden barriere, der ofte nævnes, er forskelle i kulturen. Kulturforskelle kan resultere i unødige misforståelser og besværliggøre kommunikationen i relationen. Derfor er det en god idé at huske på også at prioritere det direkte møde i partnerskabet, selv om det kan synes en forholdsvis dyr aktivitet.

Civilsamfundsstrategien fremhæver, at folkelige kontakter mellem medlemmer og organisationer er vigtige elementer i samarbejdet.

Ved at huske at invitere partnerne med til væsentlige begivenheder i egen organisation, f. eks. årsmøder eller sommerlejre, øges respekten og kulturforståelsen. Sådanne aktiviteter kan desuden medvirke til at undgå, at partnerskabet bliver for afhængigt af få enkeltpersoner og af personlige relationer ved at give flere personer mulighed for at deltage i aktiviteter i forbindelse med et besøg.

**Ideer til kommunikation og videndeling**

* Del erfaringer fra organisationernes daglige liv
* Overvej at aftale en fast dag til skype/telefonsamtale
* Aftal evt. hvem, der kommunikerer med hvem
* Del årsrapporter og regnskaber
* Overvej om nyhedsbreve eller andet i organisationen kan deles
* Invitér hinanden til at deltage i politik- og strategiudvikling
* Del netværk og viden om faglige spørgsmål

**D: AKTIVITETER I PARTNERSKABET**

Civilsamfundsstrategien beskriver i et detaljeret afsnit, hvordan de danske partnere kan tilføre værdi i samarbejdet og at dette er et vigtigt element i dansk udviklingsbistand. Det bliver understreget, at samarbejdet ikke kun må dreje sig om penge. Netop fordi handicaporganisationerne har en fælles sag, er der ofte megen viden og erfaring at dele i partnerskabet. Det være sig om organisationsudvikling, fundraising eller advocacy-arbejde. Eller viden om behandling og rehabilitering. I vores del af verden har organisationerne som oftest en meget lang historie bag sig og derfor er der masser af viden, som kan gøres tilgængelig for partnerskabet.

Et andet vigtigt element af et partnerskab, er at understøtte muligheden for at deltage i regionale og internationale netværk og konferencer. Hvis ressourcerne tillader det, kan det være en særdeles god aktivitet at deltage i sammen.

Derudover er der generelt gode erfaringer med at arrangere studieture/besøg, hvor man sætter fokus på et fagligt emne af relevans for begge organisationer.

På DHs hjemmeside [www.disability.dk](http://www.disability.dk) findes en hel række eksempler på partnerskabsaktiviteter, som er gennemført af medlemsorganisationer og af DH selv.

Mini-programmet giver en række forskellige muligheder for at yde økonomisk støtte til relevante aktiviteter og vi rådgiver gerne om mulighederne og kommer med ideer til aktiviteter.